



女性领导力崛起：
走近中国女性高管的职场现状

SpencerStuart

BAIN & COMPANY 

本次报告的研究基础包含次级市场研究、针对贝恩获取的财务信息的分析研究和一系列行业参与者访谈。贝恩公司没有对所获取的财务信息进行独立验证，因此无法以明示或暗示的方式保证此类信息的准确性或完整性。本次报告所含的市场和财务信息预测、分析和结论均建立在上述数据的基础上，所以在贝恩公司看来，它们不应被视为未来表现或结果的明确预测或保证。本次报告所包含的信息和分析不包含任何类型的建议，不能用于判断、组建投资意图。无论贝恩公司及其分公司、还是它们各自的主管、理事、股东、员工和代理机构都不必为任何因为使用或信任本文件中所含的信息和分析所造成的后果承担任何责任。本次报告的版权由贝恩公司和史宾沙联合所有。任何个人或组织不得在没有贝恩公司明确书面授权的情况下发表、传播、散布、复制或重印整篇报告或其任一部分。本报告中，为表述方便，使用第三方商标或其商业标识代指第三方，并不表明本公司与该第三方存在授权或投资或其他关联关系。

女性领导力崛起：走近中国女性高管的职场现状

摘要

在中国，过去二十年来，伴随女性的受教育程度和劳动参与率不断提升，职业起点随之提高，女性与男性几乎处于同一起跑线。和男性一样，女性在职场中同样充满了理想和追求，近年来，越来越多的女性高管崭露头角。但是，值得注意的是，中国女性晋升高管层的比例仍低于其他国家：在中国，仅有19%的高管是女性，低于美国（24%）、英国（26%）、澳大利亚（27%）。

女性高管的比例会对企业产生哪些影响？有哪些因素阻碍了中国女性晋升高管层？企业和有志女性分别应当采取哪些措施来释放女性领导力？

为了解答上述疑问，贝恩携手史宾沙，基于双方丰富的咨询经验和前瞻性行业洞察，通过调研、访谈和二手研究的方式，呈现了女性高管的比例与企业发展的重要关系，归纳了中国女性高管的五大成功要素和两大前提条件，并总结出阻碍女性晋升高管层的四大挑战。此外，本次研究分享了企业和有志女性可以采取的行动，希望能够为广大企业和中国女性提供借鉴和启发，赋能女性领导力崛起。

本次研究显示，对于企业，一个迫切的现实情况是，女性高管的比例不仅意味着是否达到了“职场平等”，还关乎价值创造和效益提升。研究表明，性别多样性有助于优化企业管理和业绩表现：在全球范围内，企业中的女性高管越多，业绩表现越出色。

我们有目共睹，中国女性在职场上已经取得了瞩目的成就。通过深度访谈十几位在各自行业取得一定成绩的女性高管，本次研究归纳了推动中国女性站上职业金字塔顶端的五大共同特质：直面挑战的勇气和能力、凝聚利益相关方的力量、缔造卓越的职场成就、借力其他高管的支持、富有信心地表达自我。除此以外，树立清晰的高管层职业目标并为其制定行动计划，以及在生活和工作获得充足的认可，是中国女性高管致胜职场所必不可少的两大前提。

然而，在中国，晋升高管层的女性仍属凤毛麟角，四大挑战造成了这一现象：肩负更多家庭责任、更加谨慎三思后行、难以融入男性主导的社交圈、受到先入为主的偏见。尽管面临重重挑战，据此，本次研究特别提出了促进企业高管团队性别平等的行动计划，帮助公司与女性充分挖掘“她力量”，为每一位职场女性带来更多思考和价值。

中国女性的职场地位：起点同步，后劲不足

在全球范围内，如何促进高管层面的性别平衡是重要的职场问题，在中国，这个问题更为突出和紧迫：目前，中国女性晋升高管层的几率不仅低于中国男性，也低于其他国家的女性。

从受教育程度和劳动参与率来看，中国男性和女性基本处于同一起跑线，但是，二者的职业发展道路大相径庭。相较于男性，只有一小部分的中国女性跻身高管层，并且女性高管们往往任职于职能部门，很少成为公司CEO（图1）。

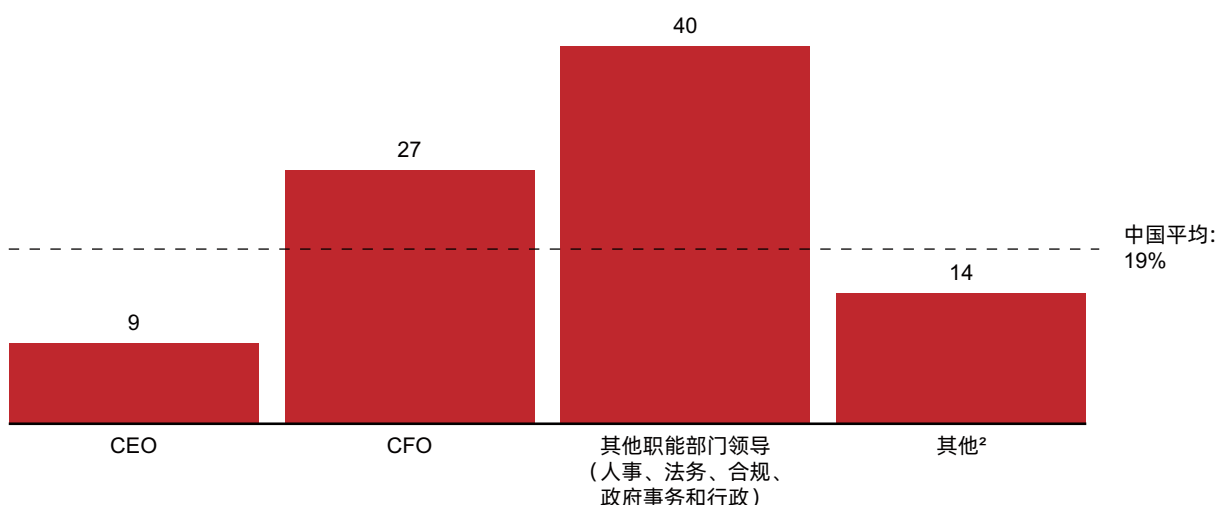
相比其他国家的女性，中国女性的职业起点相同甚至更高：过去二十年来，中国女性接受高等教育的机会大大增加，劳动参与率也高于其他国家的女性（图2），但职业发展却略逊一筹。

具体看，中国女性位居中级管理层的比例与性别平等领先国家的女性相似，可是，她们的职业道路往往就此停滞，后劲不足（图3）。在中国，只有19%的高管是女性，该比例低于其他国家约25%的平均水平。

在下文中，我们将分析并试图回答以下问题：女性高管的比例会对企业产生哪些影响？有哪些因素阻碍了中国女性晋升高管层？企业和有志女性分别应当采取哪些措施来释放女性领导力？

图 1: 相对于中国男性，女性较少成为高管，且她们通常担任职能部门领导

中国女性在各高管职衔中的占比
(2021, %)¹



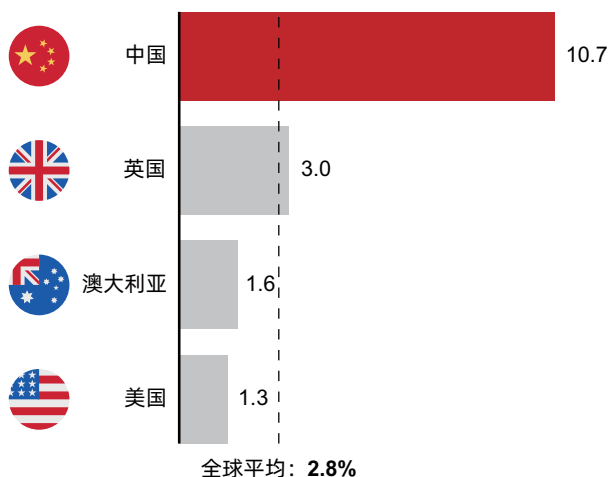
注：1) 数据搜集截至2021年12月31日；2) 其他包括所有其他未披露具体职位的高管，如首席运营官、副总裁、业务部门主管、首席营销官、首席战略官、首席技术官
资料来源：万得数据；Capital IQ；the Official board；案头研究；贝恩分析

女性领导力崛起：走近中国女性高管的职场现状

图 2: 相比于全球水平，中国女性接受高等教育的机会大大增加，劳动参与率也更高

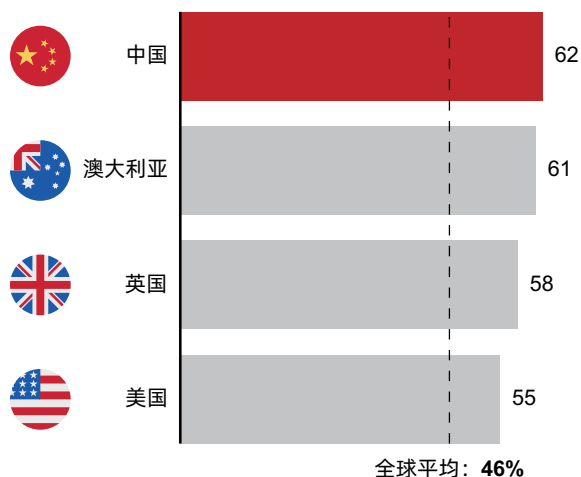
在中国，女性接受高等教育的机会已大大增加

高等教育中女性学生占比的增长百分比
(2000-2020)



中国是女性劳动参与率最高的国家之一

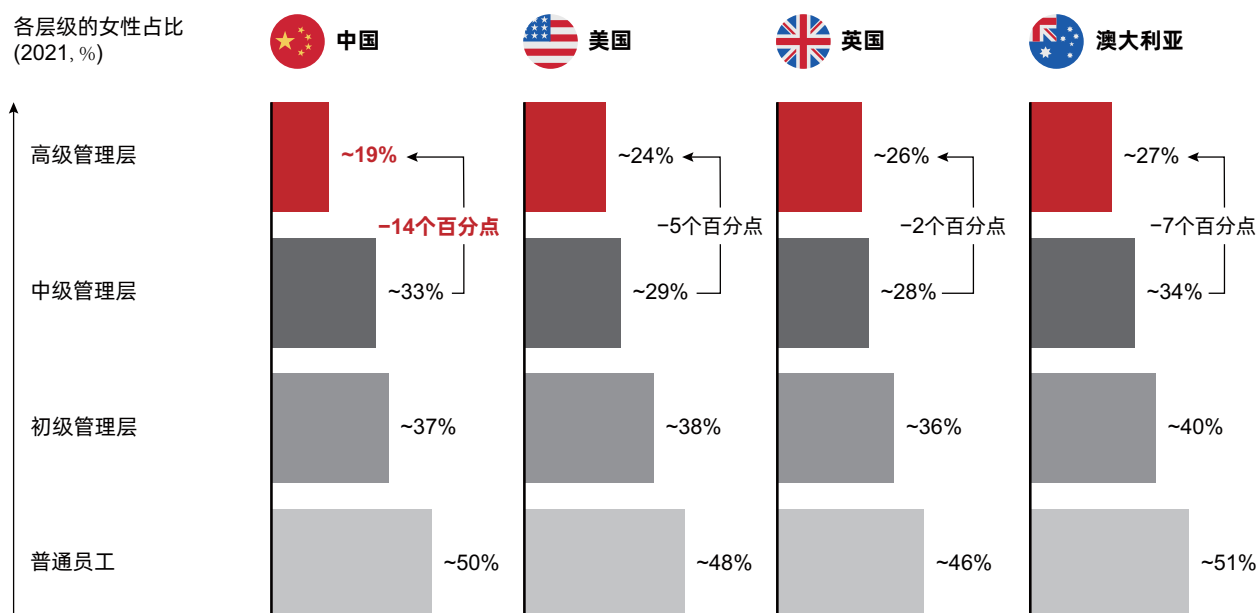
女性劳动参与率
(2021, %)



资料来源：世界银行；欧睿；专家访谈；案头研究；贝恩分析

图 3: 中国女性的劳动参与率和中层晋升率与其他国家不相上下，但女性高管占比却低于其他国家

各层级的女性占比
(2021, %)



注：美国、英国和澳大利亚是在性别平等方面领先的国家，因此选择与这三个国家进行比较

资料来源：世界银行；职场性别平等机构 (WGEA)，“性别平等记分卡”；领英；国家统计局；智联招聘；万得数据；Capital IQ；案头研究；贝恩分析

女性高管的“她力量”：企业价值创造的重要抓手

对于企业，女性高管的比例不仅意味着是否达到了“职场性别平等”，还关乎价值创造和效益提升。研究表明，女性高管是企业价值创造的重要抓手，若女性不能充分发挥自身潜力，企业也无法实现全部潜力。

高管团队性别多样性能够直接提升企业效益：高管团队中的女性越多，公司的利润和现金流表现、股东回报和信用评级等越高（图4）。并且，女性高管的数量与业绩提升之间呈现出因果关系，比如，澳大利亚的大学和政府研究人员认为，提升高管团队的性别多样性，将直接赋能财务业绩和市场认可（图5）。

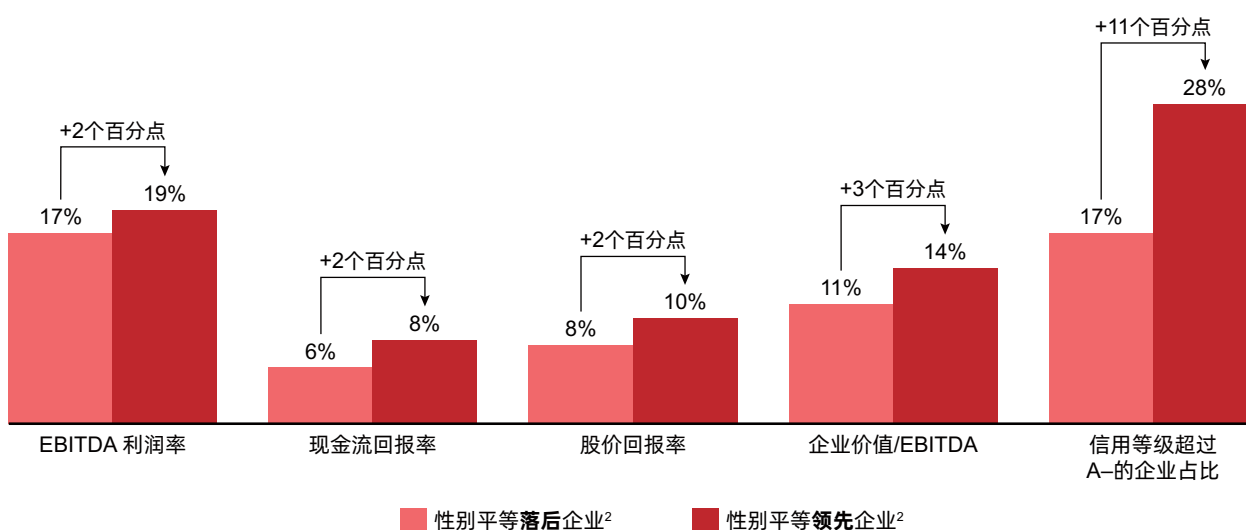
同时，高管团队性别多样性对于优化企业管理有目共睹：Credit Benchmark数据显示，在标普500和富时350公司中，在新冠疫情爆发前，由女性担任CEO的公司和/或高管团队性别平衡的公司，违约概率较低，且在经济下行时期的表现更好。此外，根据《2021年可持续发展董事会报告》，女性领导人也更有可能推动公司的可持续发展进程和实现ESG目标。

需要注意的是，女性跻身高管团队后，并不是一夜之间“神奇地”提高公司业绩，而是通过提升团队活力，从而避免“集体思维”，助力公司更好地做出决策。比如，得益于男性和女性不同的背景和生活经历，高管性别平衡既能促进整个团队的包容性，也有利于开展创新。

实践中，女性领导人的同理心和个人经历可以帮助公司做出更优的商业决策，尤其是客户和终端消费者以女性为主时。在丝芙兰大中华区董事总经理陈冰看来，女性高管可以很好地满足丝芙兰所服务的消费者需求以及攻克她们的痛点。

图 4: 从全球来看，性别平等与财务业绩及市场表现呈正相关关系

平均业绩和资本市场指标¹

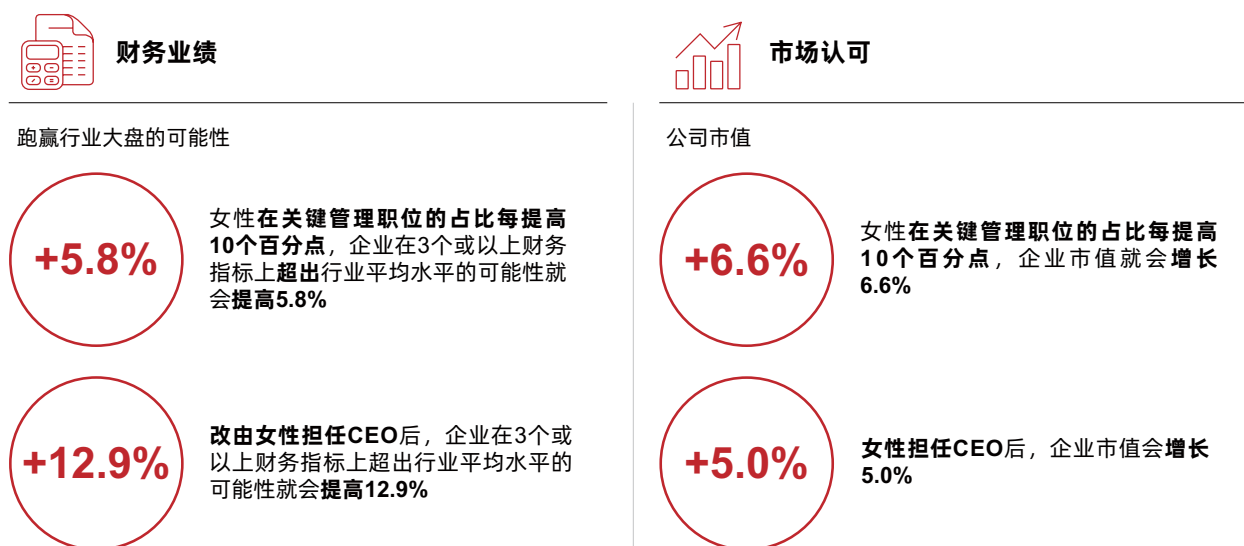


注：1) 行业差异调整后的结果；EBITDA：税息折旧及摊销前利润；2) 落后企业是指女性高管占比低于15%的企业，领先企业是指女性高管占比高于20%的企业
资料来源：2021年瑞信Gender 3000报告；案头研究；贝恩分析

女性领导力崛起：走近中国女性高管的职场现状

图 5: 女性高管占比与企业表现存在因果关系

当企业提高女性高管占比后，预计会提升……



注：基于2014-2019年对约11000家澳大利亚民营企业的调查 资料来源：西澳银行科廷经济中心，《2020年性别平等洞察报告：提升企业效益》；贝恩分析

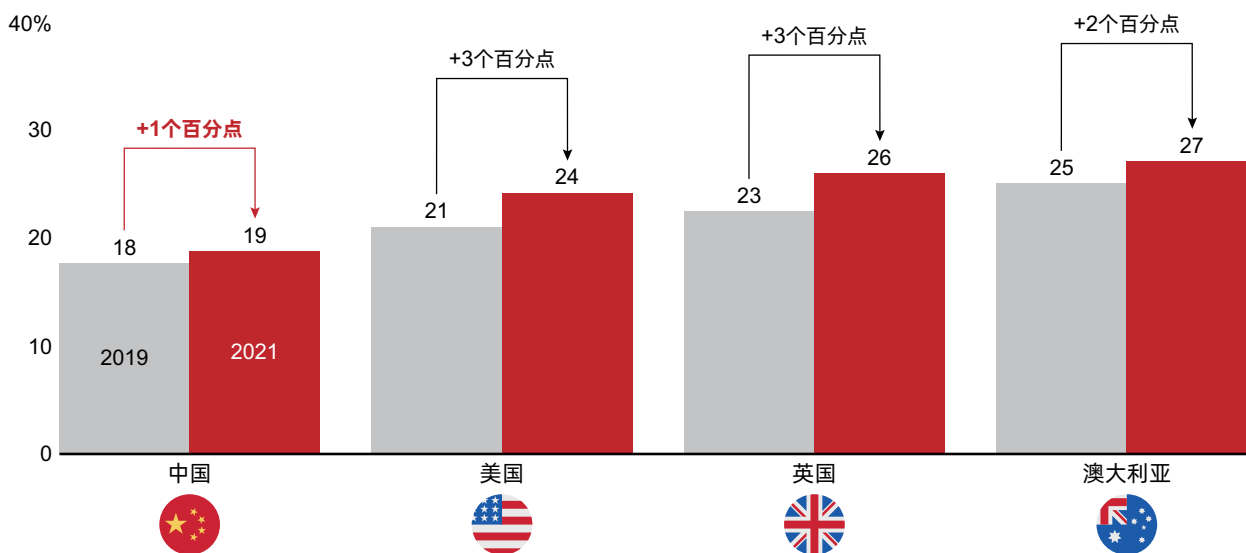
最后，高管层的性别多样性还有助于中国企业解决日益严峻的人才问题。据万宝盛华集团的研究，2022年，83%的中国用人单位出现了人才短缺现象。通过开发女性潜力，中国企业可以缓解人才短缺的问题，发挥最大潜能。

但是，与其他领先国家相比，中国企业在女性高管占比方面的性别平等进程仍然较慢（图6），未来，中国企业需要采取积极行动迎头赶上。

女性领导力崛起：走近中国女性高管的职场现状

图 6: 中国企业在女性高管占比方面的性别平等进程落后于其他领先国家

女性高管占比
(2021, %)



资料来源：欧洲性别平等研究所 (EIGE)；瑞信；UnicoSearch；贝恩分析

走近“职场金字塔”顶端的女性：五大成功要素和两大前提条件

通过深度访谈十多位在各自行业取得一定成绩的女性高管，并结合面向三十多位中国女性高管的调研结果，我们归纳出推动中国女性站上“职场金字塔”顶端的五大成功要素和两大前提条件（图7）。在这些因素的推动下，她们能够发挥潜能，赢得认可和支持，并全身心投入到事业中。

而上述特质正是用人单位所希冀的。“中国仍然处在持续发展中，我们经常听用人单位说他们在寻找这种类型的候选人：心无旁骛，全身心投入事业，抓住机会，开拓空白市场，并且善于驾驭复杂的利益相关方网络。”史宾沙大中华区联合负责人朱敏表示，“高管应该像是一个积极寻找猎物的猎人。”

“在某种程度上，这为女性候选人带来了一些挑战。”她说。

图 7: 中国女性高管将成功归结为五大关键要素和两大前提条件

成功要素

问题：作为一名高管，您获得成功的核心要素是什么？

- 1 不断挑战拓宽自己的能力范围，主动争取和把握新机遇
- 2 拥有多领域、多业务线、全局的经验及洞察
- 3 实现超过他人和预期的业绩表现
- 4 资深高管或董事会成员力挺自己
- 5 在关键决策时，敢于表达自己的观点，并做出决断

前提条件

问题：除了核心成功要素之外，哪些因素的缺失会严重阻碍您成为一名高管？

- 6 敢于将高管作为职业目标，并制定清晰的职场计划，及时复盘、调整
- 7 获得家庭和公司的全力支持，全心投入事业发展

■ 主动展现自我

■ 获得认可支持

■ 全力投入事业

资料来源：2022年贝恩/史宾沙女性高管调研（N=35）；高管访谈；贝恩分析

中国女性常见的四大职场挑战

在中国，晋升高管层的女性仍属凤毛麟角，基于深度访谈和调研结果，四大挑战造成了这一现象：肩负更多家庭责任；更加谨慎三思后行；难以融入男性主导的社交圈；受到先入为主的偏见。

挑战1：肩负更多家庭责任

本次调研中，约有高达83%的受访女性表示，肩负并履行更多家庭责任使她们无法全身心投入工作。此外，有68%的受访女性认为她们的家庭不理解自己的职业抱负。

前ABB中国负责人张志强指出，中国文化中“男主外，女主内”的思想根深蒂固，因此许多伴侣和子女常常难以体察职场女性或母亲在职业上有所建树时，必须得到她们家庭成员的全力支持甚至部分牺牲。事实上，为支持女性事业成功，转为以家庭为中心的男性往往得不到社会的认可和尊重。这样他们对伴侣的支持也大打折扣。

此外，中国女性也需要用人单位提供更多的支持。超过70%的受访者表示，公司不提供育儿支持政策阻碍了她们的事业发展。

“我看到很多潜力巨大的女性为了照顾家庭而放弃职业发展机会。”锦欣生殖CFO由飞表示，“我认为我们能够为她们做的还有很多。”

挑战2：更加谨慎三思后行

皮尤研究中心（Pew Research Center）的调研发现，女性高管更富有同情心和同理心，同时，相较于男性，她们也更加谨慎三思后行。在职场上，这些特质会带来一系列潜在的优势，但也可能会阻碍女性的职业发展。

有受访者认为，由于担心给他人留下不好的印象，中国女性通常需要花更多时间做出重大决策，或羞于表达自己的想法。超过80%的受访者表示，倾向于规避风险或需要在发声前做好充足的准备，是她们难以实现晋升的原因之一。

“有时候，我的女性下属在有了好的想法时更喜欢等待，而不是将想法说出来。”布勒集团亚太区总裁王维波表示，“我们应当给予她们支持，甚至是推她们一把，让她们不再犹豫，勇敢发声。”

此外，女性更难获得那些能够拓宽自身技能的挑战性工作机会。近六成的受访女性表示，在向高层领导争取机会时，她们担心自己会犯错而经常犹豫不决。

挑战3：难以融入男性主导的社交圈

在中国，仅有19%的高管是女性。在部分类型的行业和企业中，这一比例甚至更低（图8）。由于大多数的领导圈子由男性组成，社交机会和社会规范均由男性主导，女性更难以融入其中。

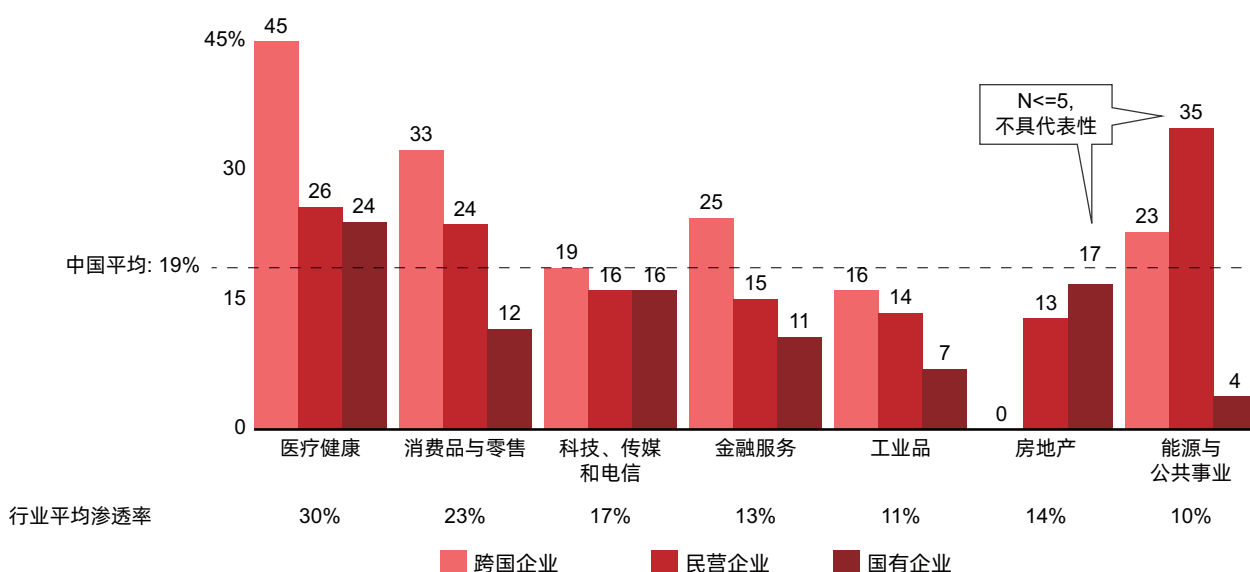
“男同事们往往会在下班后一起喝杯啤酒或者在吸烟角聊天，我很难参加此类社交活动。”前宜家中国零售总裁朱昌来回忆起她在德国的工作经历，“作为女性，我很自然地排除在这些活动之外，或者有时候我不想主动参加这些活动。”

被排除在社交活动之外、难以融入男性主导的社交圈还可能会缩短女性的职业生涯，因为她们无法获得高层的支持，而这是女性高管提到的成功要素之一。在调研中，约有80%的受访女性提到，无法融入高管圈子使她们更难获得高层支持。超过半数的受访者表示，她们难以在企业中建立高层人脉。

“女性不太容易进入男性的圈子和社交活动。这加大了女性在职场上建立人脉的难度，因此女性需要有意识的建立自己的社会支持网络。”北京大学社会学系教授佟新也观察到这一现象。

图 8: 女性高管占比因行业和企业类型而异

中国女性高管占比，按行业和企业类型划分
(2021, %)



注：数据搜集截至2021年12月31日
资料来源：万得数据；Capital IQ；案头研究；贝恩分析

挑战4：女性被“平庸化”，受到先入为主的偏见

在职场上，女性会受到无意识的、先入为主的偏见的影响，比如，女性更容易被以偏概全，误以为所有女性的表现相差无几等。相比之下，男性往往能凭借个人能力和特点获得认可。

研究表明，职场女性通常会被贴上不够投入、不够理性、不够有野心的标签（图9）。

对此，某工业品企业的男性COO总结道：“一般来说，我们认为女性没有足够的能力成为工业品企业的CEO。因为我们会先入为主地认为她们在发展人脉和谈判方面的效率不够高。”

近一半的受访者认为，由于受到偏见的影响，她们在职场获得的挑战性任务和发展机会较少。

王艾英在环境技术企业恩华特公司担任大中华首席执行官。她记得在招聘一个项目助理时，一位男性同事自然而然地认为这个辅助角色将由一名女性来担任。她认为企业和男性并非出于恶意，但结果都是一样。“无意识的偏见在一定程度上会导致女性在职场上承担的是一些挑战性较小的任务，发展的机会也更少。”王艾英表示。

“这种无意识的偏见也会对女性产生不公平的评价。”朱昌来认为，“当企业计划提拔人才时，很有可能因为无意识的偏见选择男性而不是女性，即使二者能力相当，表现不分上下。”

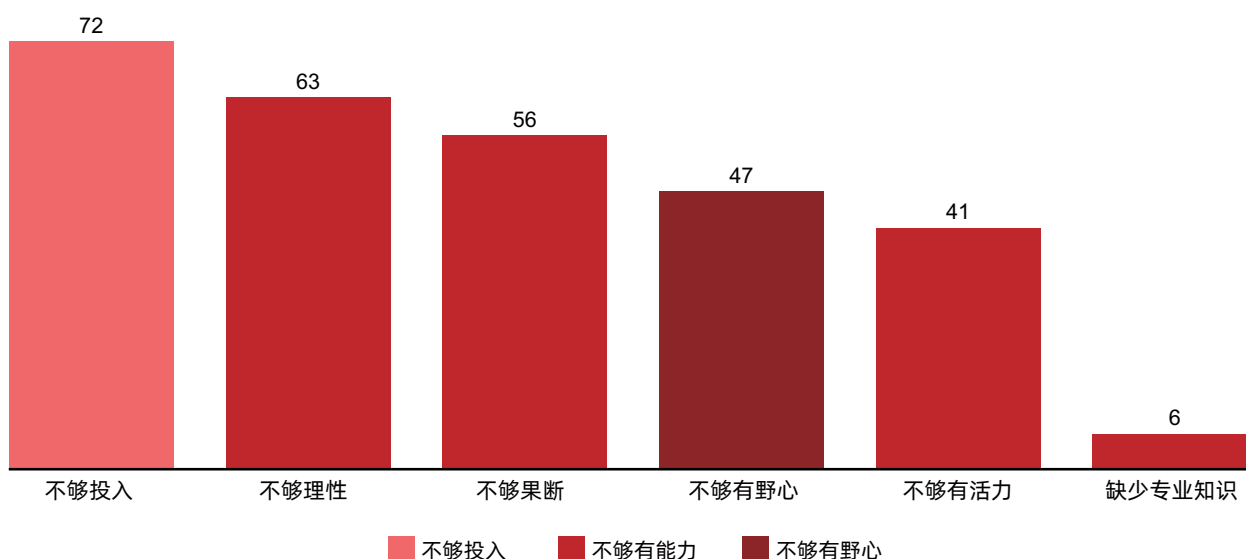
接受本次调研的女性也认同这一观点。当男性和女性的表现相同时，女性认为企业会倾向于选择男性。47%的受访女性表示，女性被“平庸化”的偏见使她们更难得到应有的认可。

“平庸化”的偏见也限制了女性的职业发展潜力。中国女性在50岁左右就很少被提拔为CFO和CEO，领导权大多交给了男性（图10）。

女性领导力崛起：走近中国女性高管的职场现状

图 9: 职场对女性存在无意识偏见，认为女性对事业的投入、能力和野心不及男性

问题：女性在职场最常经历的三个偏见是什么？
(受访者占比)



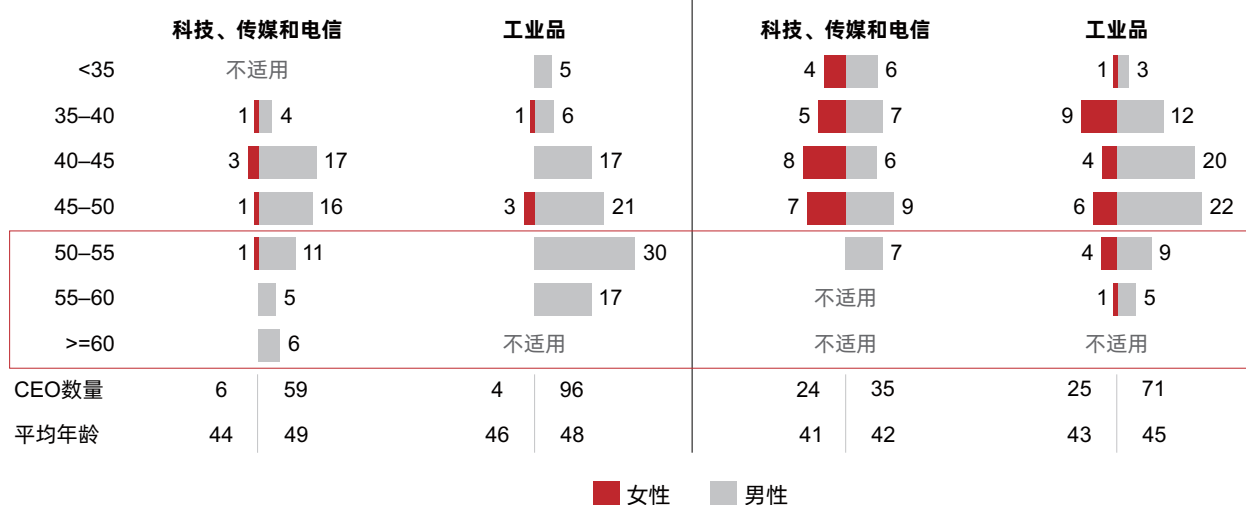
资料来源：2022年贝恩/史宾沙女性高管调研 (N=35)；贝恩分析

图 10: 中国女性在50岁左右就很少被任命为CFO和CEO

女性遇到高管晋升天花板的年龄比男性更早
(同行业同职位)

被任命为CEO的候选人数量¹，按年龄划分 (2021²)

任命为CFO的候选人数量¹，按年龄划分 (2021²)



注：1) 只包括沪深300指数的包含上市公司，沪深300指数由沪深市场中规模大、流动性好的最具代表性的300只证券组成；2) 数据搜集截至2021年12月31日
资料来源：万得数据；案头研究；贝恩分析

立刻行动：释放中国女性的领导潜力

在中国，随着女性高管的队伍持续壮大，释放女性领导潜力的重要性与日俱增。在此背景下，企业和有志女性应当采取积极行动，来帮助职场女性克服挑战，充分挖掘“她力量”（图11）。

企业可采取的行动

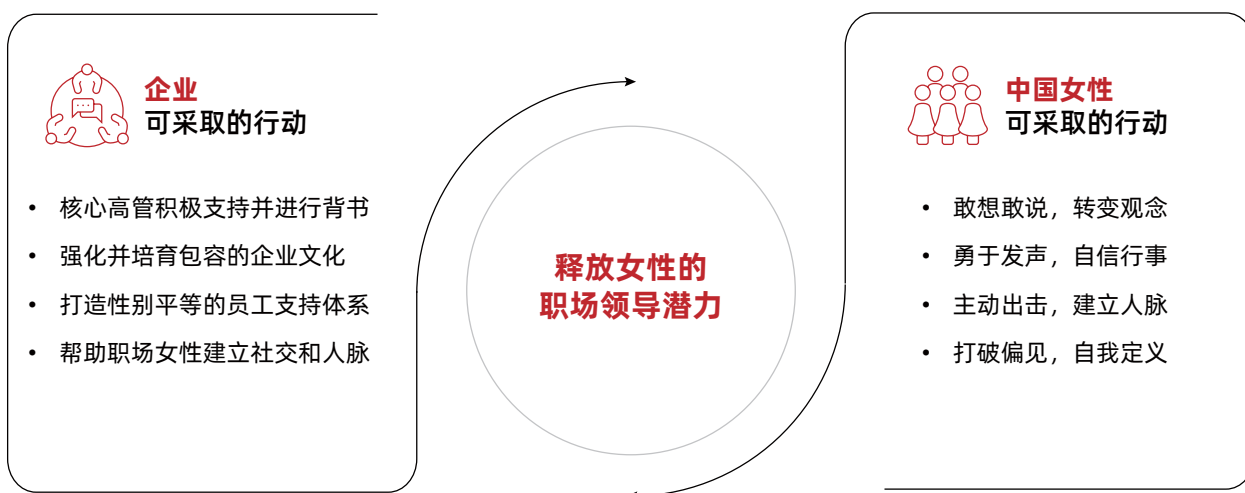
中国企业应当围绕以下四点，专注于打造男女平等的职场环境，从而发展壮大。

- **核心高管积极支持并进行背书**

董事会成员和CEO应当把性别平等视为企业的战略重点，并将其细化为具体的行动计划、时间表和目标。首先，企业可以通过自上而下的方式，为组织制定性别平等目标。其次，在目标的推动下，领导者主动甄别高潜力的女性，为女性候选人制定继任计划，并给予女性更多学习和成长的机会。

在上述过程中，企业还应跟踪、分享在性别平等方面的进展。比如，收集员工人数、雇佣决策、晋升和离职数据，并按性别来分析这些数据，还可以通过员工调研和薪酬研究，揭示女性面临的障碍。

图 11: 企业和女性个人可以采取积极行动，释放女性在职场的领导潜力



女性领导力崛起：走近中国女性高管的职场现状

- **强化并培育包容的企业文化**

企业应当努力消除无意识、先入为主的偏见，并确保在工作、选拔和绩效评估期间平等对待男性和女性员工。此外，企业应该根据男女员工的贡献提供公平的薪酬。

企业应当强化并培育包容的企业文化，建立明确的预期，协助员工甄别并克服潜在的偏见。此外，通过宣传女性榜样、强调她们的成功案例来帮助男性和女性打破以往的刻板印象。

- **打造性别平等的员工支持体系**

在传统观念中，女性肩负更多的家庭负担，因此，女性往往需要用人单位提供更多帮助。对此，企业应当向各级员工提供家庭支持措施或灵活工作方案，并在必要时，强制员工采纳部分措施。当领导者践行这些家庭支持措施，并形成一定的规模后，就能有效减轻甚至消除歧视，并让更多员工参与进来。例如，通过让男性体育儿假、享有灵活工作的选择，从而更好地推广、普及员工支持措施。

- **帮助职场女性建立社交和人脉**

女性需要建立更正式的社交圈、获得人脉发展和培训的机会。比如，企业可以邀请男性和女性高管同时参加圆桌会议和常规活动，在这个过程中，女性能够接触到更高层次的领导人，发展人脉关系。此外，针对女性制定系统化、正规化的支持和继任计划，从而培养强大的女性候选人梯队。最后，为女性提供专门的社交、人脉发展和沟通方面的培训，通过训练来补齐技能短板。

有志女性可采取的行动

- **敢想敢说，转变观念**

女性应当与家人积极分享职业抱负，并寻求配偶和长辈的帮助。此外，女性高管还应当转变观念：摒弃为了家庭而牺牲事业的传统观念，以努力工作，为家庭、社会、经济创造价值为目标。

- **勇于发声，自信行事**

女性应当尽可能地摒弃规避风险、畏惧退缩或保持沉默的特质，而是鼓励自己和其他女性发表意见，并且寻求他人的反馈和支持，从而在职场上有更多的发言权，更有价值。通过练习和学习逐步建立起自信，一旦开始勇敢发声，自信就会随之而来。

- **主动出击，建立人脉**

在职场上，构建人脉关系是一项重要的技能。女性可以通过主动出击，逐渐学会以自然舒适的方式建立职业关系。在发展人脉时，女性要有意识地朝着技能发展、导师指导或高层支持的方向精进。若有机会，尝试支持并培养其他高潜力的女性，同时尽可能融入男性主导的社交圈。

- **打破偏见，自我定义**

女性要学会赞赏自己所取得成就和实力。如果在工作中受到不公平的待遇，女性应当直面这种行为。当男性和女性发现职场上存在性别偏见时，应当指出这种思维模式，并积极采取行动进行改变。

结语

尽管中国女性与男性的职业起点相似，但却后劲不足，晋升最高领导层的比例远不如男性。而女性在高管层的缺位不仅影响了企业形象，而且不利于价值创造。为了提升企业表现并填补关键人才缺口，中国企业需要更多的女性高管。

职场性别平等不可能一蹴而就，也不会从天而降，特别是在如今一部分由男性主导的行业中。我们必须认识到差距，然后着手解决。

企业首先需要建立长期愿景以及可量化的目标，随后指派资深高管担任负责人。此外，企业应当重视女性对其职场经历的反馈，倾听，分析，然后采取行动。

值此国际妇女节之际，我们号召社会各界向做出杰出贡献的女性表达诚挚的敬意和衷心的感谢，并为更多女性创造机会。

方法论

本报告通过2022年四季度的调研、访谈和二手研究，结合贝恩公司和史宾沙的行业专知，提出了我们的研究发现和专业建议。

我们对486家在华经营企业的公开数据进行了研判，其中包括中国内地、香港和美国上市企业，以及在中国内地开展业务的跨国组织。我们还对30多名中国女性主管开展了调研，并对十多名中国女性高管和学者进行了深入访谈。

在本报告中，高管是指CEO以及直接向CEO报告的职位。

女性领导力崛起：走近中国女性高管的职场现状

作者

BAIN & COMPANY 

韩微文是贝恩公司大中华区总裁，常驻香港。
联络方式：weiwen.han@bain.com。

梁霁中是贝恩公司全球合伙人，领导贝恩亚太区并购业务，常驻上海。
联络方式：philip.leung@bain.com。

沈忱是贝恩公司私募股权业务全球合伙人，也是大中华区多元、公平和包容项目负责人，常驻上海。
联络方式：chen.shen@bain.com。

刘湘平是贝恩公司先进制造与服务业务全球合伙人，也是大中华区Women at Bain项目负责人，常驻上海。
联络方式：helen.liu@bain.com。

SpencerStuart

朱敏是史宾沙大中华区的联合负责人、北京办公室总经理，常驻北京。
联络方式：czhu@spencerstuart.com。

致谢

本报告由贝恩公司（Bain & Company）与史宾沙（Spencer Stuart）共同完成。报告特别感谢史宾沙以下顾问的贡献（按照姓氏拼音首字母排序）：

姓名	服务行业/职能	邮箱
区妙馨	董事会/首席执行官；金融服务	aau@spencerstuart.com
丁海英	消费品行业及零售业；首席财务官	sding@spencerstuart.com
蒋天融	金融服务	ejiang@spencerstuart.com
邝洁仪	消费品行业及零售业；人力资源高管	ckwong@spencerstuart.com
宋亦青	金融服务	csong@spencerstuart.com
孙小芬	消费品行业及零售业	ssuen@spencerstuart.com
项行之	生命科学	vxiang@spencerstuart.com
杨哲安	法律合规	jyoung@spencerstuart.com
虞惠忠	工业	tyu@spencerstuart.com
朱卫平	工业	rzhu@spencerstuart.com
朱俊	工业	azhu@spencerstuart.com

女性领导力崛起：走近中国女性高管的职场现状

贝恩公司和史宾沙亦感谢所有参与我们访谈、调研和研究的女性和男性。他们分享了宝贵见解，帮助我们更好地了解中国女性高管的现状，以及怎样才能释放女性潜力。他们是 (按照姓氏拼音首字母排序，非穷尽)：

姓名	公司	职位
边欣	罗氏制药	中国总裁
陈冰	丝芙兰	大中华区董事总经理
陈纪正	索元生物医药股份有限公司	首席财务官
陈颖	安德玛中国	商务副总裁
陈怡	金佰利	中国区董事总经理
杜娟	TCL实业控股股份有限公司	董事及总经理
康旭芳	先正达集团	首席人力资源官
林意清	百特国际	亚太人力资源副总裁
刘悦同	迪卡侬中国	数字商务副总裁
陆波	联想集团	全球战略副总裁
屈晓鹏	苇渡创投	创始人
孙婷	先导智能装备	首席人力资源官
任颀	北京大学	北京大学副教授，博士研究生导师，北京大学汇丰商学院副院长
佟新	北京大学	北京大学社会学系教授，博士生导师，北京大学中外妇女问题研究中心副主任
万莉	奥迪中国	副总裁
王艾英	恩华特	大中华及东南亚区总裁及首席执行官
王维波	布勒集团	亚太区总裁
王剑 博士	夏晖物流	亚洲区资深副总裁，供应链
黄晓怡	联邦快递公司	人力资源副总裁，中东、印度次大陆及非洲
谢舫	勃林格殷格翰	大中华区人力资源副总裁
徐红艳	贝卡尔特	橡胶增强部CEO
杨晶	医渡科技	(前) 执行董事，总裁，首席财务官
由飞	锦欣生殖	首席财务官
余华	星巴克中国	人力资源高级副总裁，首席人力资源官
袁凌梓	字节跳动	(前) 组织发展负责人
张莉	齐济投资管理有限公司	创始管理合伙人
张颖皓	墨芯人工智能科技有限公司	首席市场官
张志强	ABB	(前) 中国总裁
郑鸿飞	嘉吉公司	北亚区总裁，嘉吉动物营养与健康
朱昌来	宜家	(前) 中国区零售总裁

报告作者同时感谢贝恩公司的沈池风、徐戈非、张嘉怡、方一丹和杨雅琴以及史宾沙的葛淼对此报告做出的贡献。



Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来

目前，贝恩公司在全球39个国家设有64个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功。我们在业内享有良好的客户拥护度，贝恩客户的业绩相较同期股票市场的表现高出四倍。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户的最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的全球咨询公司之一。目前在北京、上海和香港设有三个分公司，大中华区员工人数近400人。多年来，凭借对中国本地市场的了解和在全球其他地区积累的丰富经验，我们持续为不同行业的跨国公司和中國本土企业提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。

SpencerStuart

作为全球领先的高管寻访和领导力咨询公司，我们深知卓越的领导者可以成就怎样的伟业

几十年来，我们受到世界各地组织的信任，借助领导力来转变人才、组织，帮助他们做出对其企业产生持久影响的高层领导决策。

作为一家成立于1956年的私营企业，史宾沙依托在高管寻聘和领导力咨询方面的深厚专业知识，向企业提供做出正确聘用、培养和晋升决策所需的洞见，并就如何改进高管和董事会绩效提供建议，为企业带来实质性变化。作为一家专业的领导力咨询公司，我们提供的见解、建议和解决方案能够对我们服务的企业、候选人个人的生活及职业生涯产生深远影响。我们充分认识并严肃对待上述职责。目前我们在全球30多个国家设立有60多个办事处和50多个行业专业领域。有关史宾沙的更多信息请参见www.spencerstuart.com。



欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈